
Obsah

O autorovi	8
Předmluva	9
Úvod	11
1. Základní pojmy	13
1.1 Absolutní potenciál zlepšení klíčových aktivit procesů	15
1.2 Limity absolutního potenciálu zlepšení	16
1.3 Reálný potenciál zlepšení procesů	18
1.4 Limity reálného potenciálu zlepšení	19
1.4.1 Možnosti dosahování reálného potenciálu zlepšení	20
1.5 Efekty z dosažení reálného potenciálu zlepšení	20
1.6 Metriky	21
1.6.1 Atributy metrik	21
1.6.2 Metriky v členění dle objektu měření	23
1.6.3 Metriky v členění podle opakovatelnosti použití	23
1.6.4 Metriky v členění podle úrovně řízení	24
1.6.5 Metriky v členění pro hodnocení efektů z inovace IS/ICT	24
1.6.6 Obecně platné kritické faktory úspěchu pro uplatnění metrik	24
1.6.7 Zdravý rozum	25
2. Reálný potenciál zlepšení a firemní strategie	27
2.1 Současný stav	29
2.2 Balanced Scorecard a potenciál zlepšení	31
2.2.1 Finanční perspektiva	34
2.2.2 Zákaznická perspektiva	36
2.2.3 Procesně-organizační perspektiva	37
2.2.4 Perspektiva učení a růstu	42
2.3 Využití konceptu potenciálu zlepšení při tvorbě firemní strategie	43
2.4 Komentovaný postup tvorby podkladů (vstupů) pro firemní strategii na bázi potenciálu zlepšení	47
2.5 Metriky strategie	54
2.6 Business strategie a IT strategie firmy	55
2.7 Informatika jako nástroj dosahování reálného potenciálu zlepšení	55

3. Identifikace reálného potenciálu zlepšení, efektů, limitů a měření výkonnosti procesů	57
3.1 Reálný potenciál zlepšení a snímkování výkonnosti procesů	59
3.2 Zpracování výsledků snímkování výkonnosti procesů	71
3.2.1 Konsolidace efektů, limitů a vyvolaných nákladů	72
3.2.2 Zpracování výsledků snímkování výkonnosti procesů a jejich interpretace	76
4. Výpočet návratnosti projektů	81
4.1 Výpočet cash flow projektu	84
4.2 Odhad návratnosti projektu na základě očekávání	85
4.3 Odhad „návratnosti“ projektu na základě ocenění rizik	88
4.4 Finanční způsoby hodnocení návratnosti projektů	89
4.4.1 Nákladová kritéria hodnocení efektivnosti	89
4.4.2 Zisková kritéria hodnocení efektivnosti	90
4.4.3 Kritérium efektivnosti – peněžní příjem z investice	91
5. Reálný potenciál zlepšení jako nástroj tvorby poptávkového dokumentu na externí řešení projektu	95
6. Stanovení cílů projektu a metriky dosaženého stavu	101
6.1 Charakter cílů projektů a jejich metrik	103
6.1.1 Harmonogram	104
6.1.2 Rozpočet, resp. cena	104
6.1.3 Věcný rozsah a obsah řešení	104
6.1.4 Ostatní cíle projektu	105
6.2 Měření skutečně dosažené výkonnosti procesů	106
6.3 Metriky uplatněné v průběhu projektu	108
6.4 Hodnocení míry dosažení cílů po skončení projektu	109
6.4.1 Postup při komplexním hodnocení stupně dosažení cílů projektu	110
6.5 Metriky usazování dosaženého stavu	110
7. Zainteresovanost dodavatele na efektech projektu	113
7.1 Stanovení cílové (požadované) výkonnosti procesů	115
7.2 Stanovení tvrdých efektů zahrnutých do smlouvy	116
7.3 Měření dosaženého stavu	117
7.3.1 Měření skutečně dosažené výkonnosti procesů	117
7.3.2 Měření dosaženého stavu tvrdých efektů	117
7.4 Hodnocení výsledků měření dosaženého stavu	118
7.4.1 Hodnocení výsledků měření dosažené výkonnosti procesů	118
7.4.2 Hodnocení výsledků měření dosaženého stavu tvrdých efektů	120
7.5 Vazba výplaty zádržného, resp. výplata bonusu, na hodnocení výsledků měření	121
7.6 Podmínky součinnosti	121
8. Metriky výkonnosti vykonavatelů procesů	123
9. Metriky služeb podpůrných procesů	131
9.1 Formulace služeb informatiky	136
9.2 Přístup ke stanovení služeb informatiky	136
9.3 Kategorizace uživatelů služeb	138

9.4	Druhy služeb	139
9.5	Katalog služeb	140
9.6	Service Level Agreement	141
9.7	Operation Level Agreement a Underpinning Contract	147
9.8	Úrovně podpory	148
9.9	Závěrečná doporučení k řízení služeb podpůrných procesů	149
Příloha I.	Vzor souhrnné tabulky procesů, jejich atributů a klíčových aktivit	151
Příloha II.	Příklady zpracovaných tabulek pro snímkování výkonnosti klíčových aktivit procesů	159
Příloha III.	Příklad cash flow projektu – varianta „průměr“	169
Příloha IV.	Příklad žebříčku procesů podle priorit s přihlédnutím k rozdílům mezi aktuálním a požadovaným stupněm zralosti	173
Příloha V.	Příklad hodnocení stupně dosažení cílů	177
Závěr		183
Seznam použitých zkratk		185
Seznam tabulek		187
Seznam obrázků		188
Literatura		189